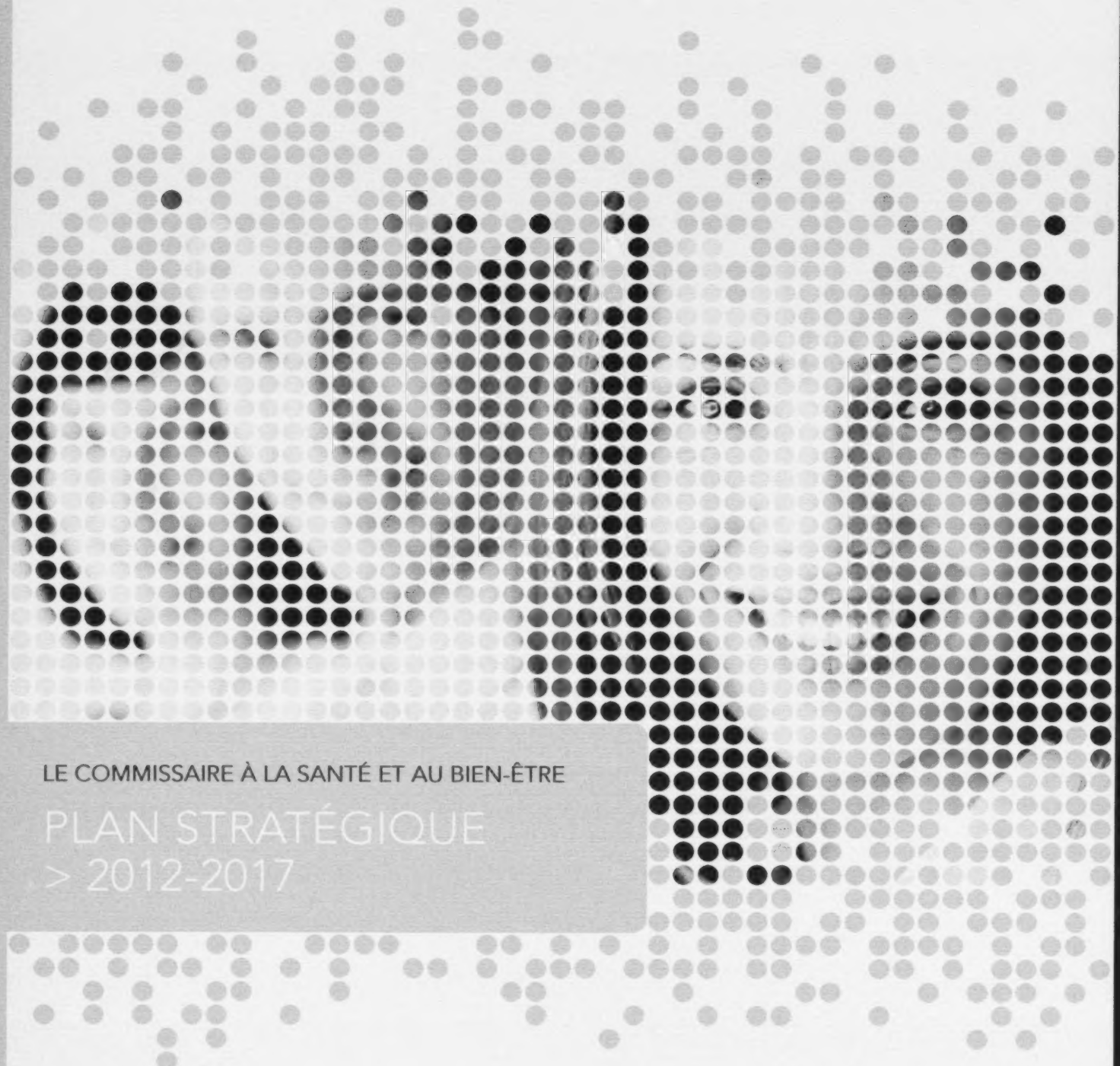

LE COMMISSAIRE À LA SANTÉ ET AU BIEN-ÊTRE

PLAN STRATÉGIQUE > 2012-2017

Québec

Édition
Commissaire à la santé et au bien-être
1020, route de l'Église, bureau 700
Québec (Québec) G1V 3V9

Téléphone : 418 643-3040
Télécopieur : 418 644-0654
Courriel : csbe@csbe.gouv.qc.ca

Le présent document est disponible en version électronique dans la section *Publications* du site Internet du Commissaire à la santé et au bien-être : www.csbe.gouv.qc.ca.

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013

ISBN : 978-2-550-65429-2 (version imprimée)
ISBN : 978-2-550-65430-8 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2013

Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la diffusion de ce document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation préalable des Publications du Québec. Cependant, la reproduction de ce document ou son utilisation à des fins personnelles, d'étude privée ou de recherche scientifique, mais non commerciales, sont permises à condition d'en mentionner la source.

30%

LE COMMISSAIRE À LA SANTÉ ET AU BIEN-ÊTRE

PLAN STRATÉGIQUE
> 2012-2017

Québec, octobre 2012

Monsieur Jacques Chagnon
Président de l'Assemblée nationale du Québec
Hôtel du Parlement
1045, rue des Parlementaires
Québec (Québec) G1A 1A3

Monsieur le Président,

C'est avec plaisir que je vous présente le Plan stratégique du Commissaire à la santé et au bien-être pour les années 2012-2017, et ce, conformément à l'article 8 de la Loi sur l'administration publique.

Ce deuxième plan stratégique s'inscrit en continuité avec le premier et affirme le rôle central du Commissaire dans l'appréciation de la performance du système de santé et de services sociaux québécois. Ainsi, le Commissaire vise à ce que les points de vue des citoyens, de même que la mise en lumière d'enjeux éthiques dans l'appréciation de la performance, contribuent à la démocratisation des débats en matière de santé et de services sociaux.

Ce document présente donc la mission de l'organisme, la vision, les valeurs qui l'animent, le contexte, les enjeux, les orientations et les objectifs qui guideront son action au cours des cinq prochaines années. Le Commissaire s'engage à atteindre ces objectifs durant cette période afin de contribuer à l'amélioration de l'état de santé et de bien-être des Québécoises et Québécois.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

Le ministre de la Santé et des Services sociaux,

Réjean Hébert

Québec, septembre 2012

Monsieur Réjean Hébert
Ministre de la Santé et des Services sociaux
Ministre responsable des aînés
1075, chemin Sainte-Foy, 15e étage
Québec (Québec) G1S 2M1

Monsieur le Ministre,

C'est avec enthousiasme que je vous soumets le deuxième plan stratégique du Commissaire à la santé et au bien-être. Conformément aux dispositions de la Loi sur l'administration publique, il présente notamment les engagements que l'organisme entend réaliser pour la période 2012-2017.

Je tiens à remercier l'ensemble des membres de l'équipe, qui ont tous contribué d'une façon ou d'une autre à son élaboration. Cette démarche mobilisatrice nous a unis vers l'atteinte d'objectifs communs à réaliser.

Des défis importants se présentent à nous pour les prochaines années. Ce plan, qui s'inscrit en continuité avec le précédent, vise à ce que l'organisme exerce un leadership à la fois en matière d'appréciation de la performance du système de santé et de services sociaux et d'éthique afin d'éclairer la prise de décision gouvernementale. Il faut donc optimiser à la fois nos façons de faire et le rayonnement de nos travaux auprès de la population afin d'affirmer la mission qui est la nôtre : apporter un éclairage pertinent au débat public et à la prise de décision gouvernementale dans le but de contribuer à l'amélioration de l'état de santé et de bien-être des Québécoises et Québécois.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de ma considération distinguée.

Le commissaire à la santé et au bien-être,

Robert Salois

MOT DU COMMISSAIRE

Fier de l'organisation qu'est devenu le Commissaire à la santé et au bien-être depuis sa création en 2006, je désire poursuivre sur la même lancée : ce second plan stratégique nous permettra de continuer à développer et à mettre à profit notre expertise unique en matière d'appréciation de la performance, de participation citoyenne et d'analyse des enjeux éthiques. Il nous donnera l'opportunité de faire évoluer notre appréciation, ce qui se traduira notamment par la production d'un rapport d'appréciation globale distinct du rapport d'appréciation thématique. En effet, le rapport d'appréciation globale présentera les résultats du Québec en lien avec une série d'indicateurs, tandis que le rapport thématique explorera un sujet afin de recommander des pistes d'action, entre autres grâce à la consultation. Nous pourrons ainsi accroître notre compréhension des différents facteurs influençant la performance du système de santé et de services sociaux.

Depuis nos débuts, nous avons développé une approche novatrice permettant d'appuyer nos avis et recommandations sur des données pertinentes et valides. Cette rigueur apportée à nos analyses nous a permis de produire des travaux de grande qualité, que ce soit nos rapports annuels d'appréciation de la performance ou l'éclairage apporté sur des enjeux majeurs comme le dépistage prénatal de la trisomie 21, par exemple. Je veux aussi mentionner la contribution exceptionnelle des membres du Forum de consultation, qui, par la richesse de leurs réflexions, donnent une profondeur inestimable à l'ensemble de nos travaux.

Il me faut également souligner le professionnalisme et le dynamisme de l'équipe du Commissaire. Cette petite équipe mobilisée, dont les membres possèdent des formations variées, a permis de construire ce qu'est aujourd'hui le Commissaire. Dans une perspective de gestion participative, je souhaite valoriser l'autonomie professionnelle, le sens de l'initiative et l'enrichissement des expertises au sein même de l'équipe.

Je suis particulièrement satisfait des partenariats établis, partenariats que nous entendons consolider, tant au Québec et au Canada que sur le plan international. Par ces riches collaborations, le Commissaire œuvre au développement de savoirs en matière d'appréciation de la performance.

L'amélioration de ce bien public et de cet actif essentiel qu'est le système de santé et de services sociaux nous interpelle tous. C'est aussi pourquoi je souhaite accroître la contribution de nos travaux à la réflexion collective et à la démocratisation des débats. De même, je convie tous les acteurs du réseau de la santé et des services sociaux, ainsi que les citoyens, à s'engager dans cet ambitieux projet que constitue l'amélioration continue du système de santé et de services sociaux. Celle-ci doit non seulement se faire au bénéfice du présent, mais aussi des générations à venir.

Le commissaire à la santé et au bien-être,

Robert Salois

> TABLE DES MATIÈRES

1 > MISSION 1

2 > VISION 1

3 > VALEURS 1

4 > CONTEXTE 2

5 > ENJEU ET ORIENTATIONS 3

TABLEAU SYNOPTIQUE
Plan stratégique 2012-2017 4

1 > MISSION

Apporter un éclairage pertinent au débat public et à la prise de décision gouvernementale dans le but de contribuer à l'amélioration de l'état de santé et de bien-être des Québécoises et Québécois.

Pour accomplir cette mission, le Commissaire exerce les quatre fonctions suivantes :

- **apprécier** les résultats atteints par le système de santé et de services sociaux. Pour ce faire, il se penche sur la façon dont le système de santé et de services sociaux est structuré, sur les ressources dont il dispose, sur les services qu'il rend et sur les résultats qu'il obtient, en plus d'être sensible au contexte dans lequel il évolue. Le Commissaire étudie également les aspects éthiques des enjeux qui émergent dans le domaine de la santé et du bien-être ;
- **consulter** les citoyens, les experts et les acteurs du système de santé et de services sociaux. Le Commissaire travaille avec le Forum de consultation. Il peut aussi procéder à divers types de consultations, dont des audiences publiques ;
- **informer** le ministre de la Santé et des Services sociaux, l'Assemblée nationale et les citoyens québécois sur la performance du système de santé et de services sociaux et les enjeux qui touchent le domaine de la santé et du bien-être ;
- **recommander** au ministre de la Santé et des Services sociaux des changements qui doivent permettre, entre autres, d'accroître la performance globale du système.

2 > VISION

Par la prise en compte du point de vue citoyen et des enjeux éthiques dans l'appréciation de la performance, contribuer de façon significative à la démocratisation du débat en matière de santé et de services sociaux.

3 > VALEURS

Les valeurs suivantes guident le Commissaire à la santé et au bien-être dans la réalisation de sa mission : la dignité de l'être humain, la liberté, l'égalité, la solidarité et la pluralité. Ces valeurs sont à la base du système de santé et de services sociaux universel dont s'est dotée la société québécoise. Elles constituent des repères et des références qui inspirent les réflexions et les analyses du Commissaire dans l'ensemble de ses travaux.

4 > CONTEXTE

L'amélioration de la santé et du bien-être de la population constitue une priorité de la société québécoise, comme en témoigne entre autres l'importance des investissements dans ce domaine. Si la santé de la population s'est considérablement améliorée au cours des dernières décennies, plusieurs enjeux au sein du système de santé et de services sociaux demeurent. Parmi ceux-ci, notons la persistance des inégalités sociales de santé, les avancées scientifiques et technologiques, l'évolution des besoins en matière de santé et de bien-être, l'accroissement des maladies chroniques et des incapacités ainsi que le vieillissement de la population. À cette pression exercée sur le système, qui est complexe et en constante évolution, il faut ajouter l'augmentation des dépenses de santé dans une conjoncture de réduction des déficits publics. Ainsi, le système doit s'adapter pour répondre à ces défis.

L'accès à une information contextualisée – permettant d'éclairer les différentes facettes des enjeux de santé et de bien-être ainsi que d'apprécier la performance du système de santé et de services sociaux – s'avère aussi primordial à la prise de décision gouvernementale. On peut souligner que cette nécessité pour le gouvernement québécois d'apprécier la performance du système de santé et de services sociaux trouve écho au Canada et ailleurs dans le monde.

En 2006, le Québec s'est doté d'un acteur indépendant – le Commissaire à la santé et au bien-être – afin de porter un regard d'ensemble sur le système et de faciliter les délibérations autour des grands enjeux qui le concernent. Depuis sa création, le Commissaire a su se doter de méthodes, de mécanismes et d'outils afin d'apporter un éclairage pertinent au débat public et à la prise de décision gouvernementale dans le but de contribuer à l'amélioration de la santé et du bien-être de la population. Le Forum de consultation, le cadre d'appréciation de la performance ainsi que la triangulation des savoirs citoyens, organisationnels et scientifiques sont des dispositifs uniques en matière d'appréciation de la performance et d'exploration des enjeux de santé et de bien-être. La perspective éthique est également intégrée au processus de délibération et d'appréciation du Commissaire pour sa contribution à la démocratisation des débats. Ceux-ci peuvent toucher la pérennité du système ou renvoyer à des questions comme celles des droits et responsabilités en matière de santé, des choix sociaux associés à la mise en œuvre de programmes ou politiques de santé, ou encore à des valeurs telles que l'accessibilité, l'équité ou la solidarité.

Les fonctions du Commissaire – apprécier, informer, consulter et recommander – concordent avec plusieurs principes de développement durable qui se trouvent dans la stratégie d'action gouvernementale déposée en 2007. En effet, la façon de faire distinctive du Commissaire ainsi que ses différents travaux et publications actualisent les principes de santé et de qualité de vie, d'équité et de solidarité sociales, de participation et d'engagement ainsi que d'accès au savoir. Les principes de développement durable sont aussi pris en compte de façon transversale dans chacune des orientations du présent plan stratégique.

5 > ENJEU ET ORIENTATIONS

Être une organisation dynamique et innovante disposant d'une expertise en matière d'appréciation de la performance, indispensable à l'amélioration du système de santé et de services sociaux, représente l'enjeu stratégique autour duquel le Commissaire orientera ses actions au cours des cinq prochaines années. Ainsi, le Commissaire entend miser sur ce qui fait la qualité et l'unicité de son approche pour éclairer les enjeux et la prise de décision gouvernementale. Il compte également cultiver son dynamisme et ses capacités d'innovation, dont il a su tirer profit et qui ont participé à la qualité de ses travaux. Pour participer à cet éclairage nécessaire des enjeux à l'échelle du Québec comme des régions, le Commissaire compte promouvoir davantage ses contributions ainsi que fournir une information régulière de l'appréciation sur une base régionale. Le Commissaire veut aussi veiller à l'amélioration continue de ses méthodes et outils d'analyse afin de fournir une interprétation juste et pertinente des données d'appréciation.

Pour les prochaines années, le Commissaire entend aussi renforcer la présence de la participation citoyenne au cœur de ses travaux. Celle-ci représente un élément clé de la saine gestion et gouvernance du système de santé et de services sociaux, pour son rôle dans l'amélioration des politiques, programmes et services et en tant que composante de la vie démocratique. Le Commissaire considère la participation citoyenne comme indispensable à l'appréciation et à l'amélioration du système de santé et de services sociaux, étant donné que l'évolution de ce bien public concerne tout un chacun.

Enfin, plusieurs acteurs dans le domaine de la santé et des services sociaux contribuent à l'amélioration du système, soit par le développement de connaissances, soit par leurs travaux d'analyse et d'évaluation sur des thèmes connexes à ceux explorés par le Commissaire. Afin d'optimiser les contributions respectives et de renforcer les capacités d'innovation, le Commissaire entend poursuivre le développement de partenariats et le partage d'expertises dans une optique de complémentarité et de synergie. Il compte également développer ses collaborations avec d'autres provinces ou d'autres pays afin de mettre en perspective la performance du système de santé et de services sociaux québécois avec d'autres systèmes de santé ainsi que de perfectionner ses méthodes et outils d'analyse.

PLAN STRATÉGIQUE > 2012-2017

TABLEAU SYNOPTIQUE

ENJEU

Une organisation dynamique et innovante disposant d'une expertise en matière d'appréciation de la performance, indispensable à l'amélioration du système de santé et de services sociaux

ORIENTATION 1

Exercer un leadership en matière d'appréciation de la performance du système de santé et de services sociaux, en y intégrant la perspective éthique, afin d'éclairer la prise de décision

AXE D'INTERVENTION

Démarche d'appréciation globale et intégrée

Objectifs

1.1 Valoriser la perspective éthique dans l'appréciation de la performance du système de santé et de services sociaux

- **Indicateur :** Proportion des rapports thématiques documentant des enjeux éthiques
- ***Cible :*** *80 % des rapports thématiques*

1.2 Produire des portraits régionaux de la performance du système de santé et de services sociaux

- **Indicateur :** Portraits régionaux réalisés
- ***Cible :*** *Un portrait par région par année selon les données disponibles*

AXE D'INTERVENTION

Consultation et participation citoyenne

Objectifs

1.3 Soutenir l'amélioration continue du Forum de consultation

- **Indicateur :** Compte rendu des améliorations apportées au Forum
- ***Cible :*** *Compte rendu déposé à la fin du mandat du Forum*

- **Indicateur :** Taux de satisfaction des membres du Forum vis-à-vis des séances
- ***Cible :*** *80 % des membres ayant répondu au questionnaire sont satisfaits des séances*

1.4 Prendre en compte les préoccupations des membres du Forum et des citoyens

- **Indicateur :** Préoccupations rapportées dans les travaux du Commissaire
- ***Cible :*** *Un document par rapport thématique présentant les résultats de la consultation*

1.5 Adapter et diversifier nos moyens pour consulter les citoyens

- **Indicateur :** Nombre de consultations tenues
- ***Cible :*** *Au moins une consultation tenue par année*

- **Indicateur :** Nombre de personnes et de groupes consultés
- ***Cible :*** *Diversité de représentants*

- **Indicateur :** Nombre de modes de consultation
- ***Cible :*** *Au moins deux modes différents*

MISSION

Apporter un éclairage pertinent au débat public et à la prise de décision gouvernementale dans le but de contribuer à l'amélioration de l'état de santé et de bien-être des Québécoises et Québécois

ORIENTATION 2

Optimiser nos façons de faire en matière d'appréciation de la performance et le rayonnement de nos travaux

AXE D'INTERVENTION

Méthodes et outils d'analyse

Objectifs

2.1 Perfectionner le cadre d'analyse de la performance

- **Indicateur :** Nature des bonifications apportées au cadre d'analyse
- **Indicateur :** Fréquence de la mise à jour des indicateurs
- ***Cible :*** *Mise à jour annuelle des indicateurs*

2.2 Développer un cadre d'analyse traitant des impacts des politiques gouvernementales sur l'évolution de l'état de santé et de bien-être

- **Indicateur :** Cadre d'analyse élaboré
- ***Cible :*** *Cadre élaboré au 31 mars 2017*

VISION

Par la prise en compte du point de vue citoyen et des enjeux éthiques dans l'appréciation de la performance, contribuer de façon significative à la démocratisation du débat en matière de santé et de services sociaux

AXE D'INTERVENTION

Communication et diffusion

Objectifs

2.3 Accroître le rayonnement des travaux du Commissaire

- **Indicateur :** Nombre de mentions médiatiques relatives aux travaux du Commissaire de 2012 à 2017
- ***Cible :*** *Augmentation progressive*

- **Indicateur :** Nombre et type d'activités de communication du Commissaire de 2012 à 2017
- ***Cible :*** *Augmentation progressive*

2.4 Faciliter l'accès aux travaux du Commissaire à un large public

- **Indicateur :** Nombre de documents de vulgarisation produits et leur nature
- ***Cible :*** *75 % des publications sont accompagnées d'un document vulgarisé*

- **Indicateur :** Modes de diffusion des travaux du Commissaire
- ***Cible :*** *Au moins deux modes différents*

- **Indicateur :** Nombre de téléchargements sur une base annuelle de 2012 à 2017
- ***Cible :*** *Augmentation annuelle progressive*

AXE D'INTERVENTION

Partenariats

Objectif

2.5 Consolider notre réseau de partenaires

- **Indicateur :** Ententes et collaborations établies

Commissaire
à la santé
et au bien-être

Québec